

## COMUNICACIÓN

# PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA PARA ORGANIZACIONES RURALES DE PRODUCCIÓN DE COSTA RICA

*Eliécer Ureña <sup>1</sup>*

**Palabras clave:** métodos, planificación rural, organización socioeconómica, Costa Rica.

**Keywords:** methods, rural planning, socioeconomic organization, Costa Rica.

Dentro del creciente proceso de globalización, el sector agrícola está enfrentando una serie de retos cada vez mayores; por ello se habla de la necesidad de realizar una transformación productiva para estar en posición de competir. No obstante, parece no estar claro que aumentar la competitividad involucra, no solo, mejorar la calidad del producto final, la eficiencia de la producción y la comercialización, sino que también, estar en capacidad de adaptación ante los continuos cambios que caracterizan la actividad agropecuaria.

Como consecuencia de la aplicación de medidas económicas que responden a los llamados programas de ajuste estructural en los últimos años, se han producido cambios en el sector agropecuario costarricense, cuyos efectos inmediatos han sido el encarecimiento de los costos de producción y comercialización, los servicios a los productores son cada vez más escasos y onerosos; la asistencia técnica dada por el estado prácticamente desapareció; los mercados son inseguros y la participación del gobierno en la compra de productos a precio de sustentación, prácticamente ya no existe.

Por otro lado, el Estado ha puesto en ejecución una serie de medidas que han afectado directamente a las organizaciones de producción rural, entre las cuales se destacan: la eliminación de los sistemas de control de precios, del papel del estado como regulador de precios y de los subsidios a la producción orientada hacia el mercado interno, reducción de los programas de investigación y asistencia técnica, eliminación de criterios de tipo productivo y social en la asignación del crédito y políticas orientadas a lograr una reconversión productiva hacia productos dirigidos al mercado internacional. Este panorama, aunado a la limitación de recursos con que cuentan las organizaciones de productores rurales impide establecer con claridad el rumbo más adecuado que deben seguir para enfrentar los retos que presenta el entorno.

La pérdida de rumbo y en consecuencia, la ausencia de objetivos y metas concretas han colocado a muchas organizaciones en una peligrosa posición de estancamiento que las está llevando a la desmotivación de los afiliados y en algunos casos, a la desintegración de las mismas (Gómez 1994).

---

<sup>1</sup> Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica.

---

Es por ello que hoy más que nunca, se requiere que los cuerpos colegiados (juntas directiva, comités y consejos de administración) cuya principal responsabilidad es llevar por buen camino a sus representadas, deben hacer del proceso de planificación una práctica diaria y generalizada para poder desarrollar estrategias que les permita amortiguar los efectos que tienen los nuevos escenarios económicos donde operan.

En numerosos casos se ha hecho referencia a que uno de los problemas más serios que enfrentan las organizaciones productivas es la ausencia de planificación adecuada que les permita tomar decisiones en forma anticipada y bajo argumentos sólidos. Esta condición provoca que con frecuencia se presenten fuertes contrastes entre los objetivos planteados y la capacidad de gestión con que se cuenta para lograrlos.

En experiencias y trabajo de campo para proyectos de extensión en organizaciones de base (cooperativas agropecuarias, centros agrícolas cantonales y asociaciones de productores)<sup>2</sup>, el autor ha determinado que los modelos tradicionales de planificación no han rendido los frutos esperados en estas organizaciones, porque estos modelos no toman en consideración la participación auténtica de los miembros que las componen y en consecuencia, en la mayoría de los casos hay un gran desconocimiento de las condiciones internas y externas que caracterizan a estas organizaciones.

En términos generales, lo que se ha hecho en el sector agropecuario costarricense es un intento por adecuar las organizaciones a los procesos de planificación regional y no como corresponde, es decir, adecuar los planes a la realidad de las organizaciones.

A raíz del trabajo con organizaciones de base, el autor ha detectado la necesidad de diseñar un modelo de planificación más autónomo y que represente mejor las aspiraciones de los habitantes de las zonas rurales, propiciando una mayor participación de los pequeños y medianos productores agropecuarios dentro del proceso de la toma de decisiones.

La presente es una propuesta práctica y sencilla de un proceso de planificación participativa<sup>3</sup> fundamentada en los principios de racionalidad, previsión, unidad y continuidad que deben regir todo proceso de planificación. Esta propuesta busca contestar tres preguntas: ¿cuál es la situación actual de la organización?, ¿cuál es la situación a la que aspira llegar la organización en futuro? y ¿cuál es el camino que debe recorrer para llegar a donde se propone? Para dar respuesta a estas preguntas se propone un análisis sistemático que se realiza en grupos o talleres de trabajo con la dirección de un facilitador. El proceso de planificación participativa que se propone se compone de varias etapas.

### **PRIMERA ETAPA: Planificación del proceso de planificación**

Este primer paso del proceso tiene como fin concientizar la importancia de la planificación participativa a los miembros que componen una determinada organización, para lo cual se hace una primera convocatoria la cual debe ser abierta a todos los miembros que quieran participar y cada uno de ellos debe tener la oportunidad de exponer sus expectativas al respecto. Del seno de esta primera reunión se seleccionará el grupo definitivo que va a participar en todo el proceso, de manera tal, que sea lo más representativo posible.

---

<sup>2</sup> Asociación de productores de Carrillo, Asociación de productores de Nandayure, Centro Agrícola Cantonal de Santa Cruz, Centro Agrícola Cantonal de Hojancha, Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán (Coopeldos R.L.), Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del de Tilarán (Coopetila R. L.), Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Hojancha (Coopetilangosta R.L.).

---

Para la selección de los participantes definitivos, se debe tomar en consideración el conocimiento que tengan las personas de los problemas que aquejan a la organización, los aportes que pueden brindar en el proceso y el grado de compromiso en la ejecución de los planes.

La experiencia con grupos de trabajo demuestra que el cuadro de participantes debe estar constituido al menos por directores de los cuerpos administrativo, ejecutivos, administrativos, personal técnico de la organización y algunos líderes del área de influencia de la organización.

La forma de trabajo grupal que se siga dependerá, en gran medida, de las características del grupo. El autor ha determinado que se deben tener formas alternativas de trabajo como tarjetas donde se escriban los aportes de los participantes, en caso de que las participaciones orales sean escasas. En grupos de productores se ha observado que les es más fácil transmitir sus aportes en forma escrita que en forma oral.

Esta primera etapa de trabajo, también se debe aprovechar, para que el facilitador explique la metodología de trabajo e instruya en el lenguaje básico a utilizar y de esta manera, homogenizar conceptos. Finalmente, en este encuentro se hará la programación de las futuras reuniones, así como sus horarios y lugares donde se llevarán a cabo.

## **SEGUNDA ETAPA: Definición de la Misión de la Organización**

La definición de la misión es fundamental para que el proceso de planificación sea efectivo. Definir la misión implica establecer las premisas filosóficas de la organización, donde se incluyen los principios, valores y aspiraciones de la misma, de ahí que darle respuesta a la pregunta ¿para que

existe y cual es la razón de ser de la organización? constituye la máxima responsabilidad de los involucrados en el proceso.

Para que una organización sea exitosa no solo debe tener un sólido conjunto de creencias sobre el cual basa todas sus políticas, sino que debe apegarse fielmente a esas creencias. La misión tiene, necesariamente, que caracterizarse por su claridad y honestidad, ya que ésta será la que oriente las acciones futuras de la agrupación (Fundación Acceso 1992). Solo una misión clara y real hace posible establecer objetivos claros y reales.

## **TERCERA ETAPA: Delimitación de las áreas de trabajo**

Se busca definir las áreas de trabajo que componen de la organización, lo cual permite que sean analizadas con mayor profundidad que si la entidad fuera vista en términos globales. Esta identificación de áreas facilita incluir los elementos estratégicos por áreas importantes de la entidad.

El autor ha observado que, cuando una organización en un proceso de planificación es tratada globalmente, se quedan sin analizar puntos de gran importancia para el diseño de las estrategias ha establecer. Lo anterior no significa que se pierda el principio de unidad, ya que todo lo establecido en las distintas áreas tiene que apuntar al logro de los objetivos y por ende, al logro de la misión.

La experiencia del autor con organizaciones de base es que casi en la generalidad de los casos se identifican cuatro áreas, a saber: producción, finanzas, comercialización y administración; sin embargo, pueden surgir otras como transformación e investigación.

---

<sup>3</sup> Se entiende que la planificación organizacional participativa es el análisis sistemático de la organización y su medio, cuyo fin es definir objetivos y estrategias de trabajo en corto, mediano y largo plazo.

#### **CUARTA ETAPA: Definición de objetivos por área**

En este apartado se establecen los objetivos generales que se espera alcanzar por parte de la organización en las áreas de trabajo mencionadas.

Para la Formulación de los objetivos se debe tomar en consideración varios elementos que de ninguna manera son excluyentes (Steiner 1987).

- a. La conveniencia del objetivo. Los objetivos deben siempre apoyar la misión de la organización.
- b. Mensurables en el tiempo. Los objetivos deben establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando debe ocurrir.
- c. Factibles. Nunca se debe formular objetivos irreales o poco prácticos; sin embargo ésta no es una tarea simple porque requiere de la consideración del ambiente interno de la organización así como de su entorno.
- d. Consenso. Los objetivos de consenso son más factibles de llevar a cabo que un objetivo no compartido por algunos miembros de la organización y especialmente si estas juegan un rol importante en la ejecución del mismo.
- e. Flexible. Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles de tal manera que cuando surjan contingencias inesperadas puedan ser modificados sin tener repercusiones negativas en el logro de los otros objetivos.
- f. Comprensibles. La formulación de los objetivos debe establecerse en palabras sencillas y comprensibles para todas aquellas personas involucradas con sus logros.
- g. Grado de compromiso. Este elemento busca que las personas involucradas en el proceso de planificación se comprometan a hacer lo necesario y razonable para que los objetivos propuestos sean alcanzados.

#### **QUINTA ETAPA: Análisis situacional**

Una vez definidos los objetivos para cada área se realiza un análisis situacional que consiste en determinar, lo más objetivamente posible, cuál es la situación de la organización en la actualidad y cómo es el ambiente externo dentro del cual se encuentra funcionando.

Para analizar la situación interna se identifican las fortalezas y las debilidades; es decir, aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes positivas que ya la organización posee y son claves para alcanzar los objetivos de la organización. Así mismo las debilidades están representadas por aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa no posee y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización (FFES 1992).

El entorno de la organización puede ser analizado profundizando en las oportunidades y las amenazas que se presentan externamente en relación con punto de vista político, social, económico y tecnológico.

El análisis situacional permite determinar problemas centrales que se deben superar para lograr los objetivos propuestos en cada una de las áreas. Dicho de otra forma el análisis situacional mide la potencialidad real de que la organización logre lo propuesto.

#### **SEXTA ETAPA. Redefinición de objetivos**

A esta altura del proceso ya se tienen enunciados los objetivos por área de trabajo; también se tiene una visión clara de cuál es la situación actual de la organización y las posibilidades reales de lograr los objetivos. Si el análisis situacional muestra que existe potencial real para alcanzar los objetivos propuestos, no habrá necesidad de plantear modificaciones a los objetivos iniciales. En caso contrario se tendrán que reformular los obje-

---

tivos para hacerlos más asequibles a la realidad de la organización.

### **SÉTIMA ETAPA. Construcción de “Metaplan”**

Consiste en la construcción de una tabla de planificación compuesta por siete columnas, de las cuales la primera columna especifica las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados. Este conjunto de actividades normalmente tienen su origen en el análisis situacional de cada una de las áreas.

En la segunda columna se muestra quién es el responsable de poner en ejecución la actividad; el hecho de ser responsable no significa que debe ejecutar las actividades sino que es la persona que tiene que dar el primer impulso para que las acciones se ejecuten, normalmente esta responsabilidad recae en los gerentes o directores ejecutivos.

La tercera columna identifica quiénes son los ejecutores de cada una de las actividades, los cuales pueden ser miembros de la misma organización o puede ser personal externo a la organización contratado para realizar algunas actividades específicas.

La cuarta columna trata de identificar posibles fuentes de apoyo externo por lo que se subdivide en dos: un componente que identifica las fuentes de apoyo y el otro que orienta hacia el tipo de apoyo que se requiere.

En la quinta columna se muestran las posibles fuentes de financiamiento para ejecutar las actividades propuestas en el plan.

En la penúltima columna se debe indicar el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de las actividades.

Finalmente, la última columna es para anotar observaciones importantes del comportamiento en la ejecución de los planes.

Una vez que se tenga concluida la matriz de planificación se observará que existen actividades de corto, mediano y largo plazo por lo que analizando los tiempos de ejecución de las diferentes actividades es posible extraer planes operativos de acuerdo al plazo, los cuales constituyen los ejes centrales de trabajo de la administración y dirección de la organización.

### **OCTAVA ETAPA: Evaluación y seguimiento**

La etapa de evaluación y seguimiento debe ser ejecutada por los miembros de la organización también en forma participativa y enfocado hacia el trabajo realizado en el plan de desarrollo y los resultados obtenidos en función del tiempo y el costo. De presentarse diferencias importantes en la ejecución, debe quedar constancia de las causas de las mismas y proceder en forma periódica a hacer los ajustes necesarios.

Esta propuesta pretende dotar a las organizaciones de base del sector agropecuario costarricense, de un instrumento administrativo sencillo que les permita fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y, la determinación de tiempo y recursos económicos para su realización.

### **LITERATURA CITADA**

GÓMEZ, C. 1994. Planificación y organización de empresas. México, D.C., McGraw Hill. p. 51-70.

STEINER, G. A. 1987. Planificación estratégica: lo que todo director debe saber. Traducida por Guillermo Enrique Ureña Gutierrez. 8 ed. Mexico, D.F, Continental. p. 113- 163.

FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERTH STIFTUNG (FFES). 1992. Siete años... por el desarrollo campesino. editor Javier Martínez Merino. San José, Costa Rica. p. 57-61.

FUNDACIÓN ACCESO. 1992. Taller de planificación institucional. San José, Costa Rica. p. 10-95.

KOONTZ, H; WEIHRICH, H. 1994 Administración: una perspectiva global, 10 ed. Mexico, D.F, Mac-graW Hill.

---